

*Radiciotti, Luisina; D'Urso, Lucila*

## Gestión de la mano de obra, flexibilidad y precariedad en el sector comercio: Heterogeneidad de situaciones. Un análisis en los shopping center

---

**VI Jornadas de Sociología de la UNLP**

*9 y 10 de diciembre de 2010*

*Cita sugerida:*

*Radiciotti, L.; D'Urso, L. (2010). Gestión de la mano de obra, flexibilidad y precariedad en el sector comercio: Heterogeneidad de situaciones. Un análisis en los shopping center. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en:  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5416/ev.5416.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5416/ev.5416.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

***“Gestión de la mano de obra, flexibilidad y precariedad en el sector comercio:  
heterogeneidad de situaciones. Un análisis en los shopping center<sup>1</sup>”***

*Versión preliminar*

*Luisina Radiciotti\* y Lucila D'Urso\*\**

***Abstract***

En esta ponencia presentamos un primer acercamiento exploratorio en el sector comercio. Concretamente, y a partir del análisis de un subsector –shopping centers-, buscamos observar cuestiones vinculadas con las estrategias de flexibilidad laboral, precariedad y subcontratación a través del estudio de las modalidades de gestión de mano de obra que allí operan. Para ello, analizamos algunas de las formas contractuales y las condiciones de trabajo que se presentan en un sector caracterizado por la heterogeneidad de los actores, la multiplicidad de actividades y el relevante lugar que ocupa en la economía argentina.

La elección del sector mercantil parte de considerar las grandes transformaciones que la actividad ha experimentado a lo largo de su historia. Ésto se debe, entre otros factores, a los cambios económicos y sociales que impactaron directamente en las actividades comerciales. Y, a su vez, incidieron en la composición de los trabajadores y en la organización del trabajo que integran el sector.

---

<sup>1</sup> Esta investigación forma parte del proyecto “Crisis del consenso neoliberal y acción sindical en la Argentina. Viejas y nuevas formas de organización de los trabajadores: heterogeneidades sectoriales” PICT-AGENCIA 2007, N° 1672. GR: Dra. Cecilia Senén González y Dra. Andrea Del Bono.

\* Luisina Radiciotti. Licenciada en Relaciones Laborales. Becaria AGENCIA. Sede de trabajo: IIGG. Docente UNLaM. Contacto: luisinaradiciotti@yahoo.com.ar

\*\* Lucila D'Urso. Licenciada en Relaciones del Trabajo. Docente auxiliar Sociología del Trabajo y Relaciones del Trabajo, UBA. Contacto: lucilafdurso@gmail.com

Dada la complejidad de la actividad seleccionada, distinguimos para el análisis del presente trabajo el subsector centros de compras (*shopping centers*). En primer lugar, nos proponemos una presentación general del sector comercio. Luego, nos focalizaremos en el subsector seleccionado a fin de identificar las principales características que operan en él.

### ***Introducción***

En la década del 90 se inicia un auge de los denominados *shopping centers*/centros de compras<sup>2</sup> que no sólo genera un cambio en la modalidad de compra de los argentinos, sino también una competencia difícil de enfrentar para los comercios minoristas que tiene sus locales por fuera de este tipo de establecimientos. Este auge ubica al subsector bajo análisis en un lugar relevante de la economía argentina<sup>3</sup>, donde no sólo se ofrece variedad de productos y servicios, sino también se conforman espacios de producción que actúan como espacios sociales (Scott, 1994; citado por González R., 2010). En éstos, generalmente, los usuarios encuentran seguridad, status, aislamiento y esparcimientos en un clima siempre templado, con una infraestructura e instalaciones en muy buen estado de limpieza y en armonía visual. (OIT, 1999) No obstante, este aparente confort del que gozan los clientes implica otra mirada que se apoya sobre las condiciones y los procesos de trabajo –espacios productivos- que posibilitan este espacio social “*agradable*” para los usuarios transitorios; pero: ¿lo es también para los trabajadores que desarrollan allí sus funciones laborales de manera permanente? Los espacios de producción que en estos establecimientos se conforman: ¿se caracterizan por aquella “armonía” que ofrece -como gran atractivo para los clientes- el espacio social?

Pareciera existir una difusa y variada legislación sobre locaciones y el tipo de relaciones contractuales que conforman un conglomerado empresarial como lo es un centro de compras; espacio en el cual existe un local central común donde los trabajadores se encuentran ante un empresario indirecto que determina, como administrador, la constitución de algunas de sus condiciones de trabajo (Layún, 1998). Una mayor flexibilización horaria y determinados estilos

---

<sup>2</sup> En el presente trabajo se utilizan los términos *shopping center* y centros de compras como sinónimos.

<sup>3</sup> El mercado de *shopping centers* presenta un crecimiento del 30% en los últimos 5 años y registra, a su vez, el 20% de participación en el comercio minorista (Blaksey, 2009).

que apuntan al mejor servicio son algunas de las características de una cultura comercial que se postula como objetivo: satisfacer las nuevas exigencias de una sociedad más competitiva<sup>4</sup>.

En este sentido, podemos decir que la instauración de los *shopping centers* en la Argentina no sólo provocó efectos económicos sino que también alteró costumbres y pautas culturales e impactó en las condiciones laborales de las personas que se desempeñan en él. Lo cual se manifiesta, por ejemplo, en jornadas laborales flexibles, la desaparición del descanso dominical y los feriados nacionales; la presencia de un empleador indirecto para los trabajadores cuentan y la convivencia en un mismo espacio físico de actores heterogéneos y múltiples actividades (Batalláñez, 1996; Layún, 1998).

Este trabajo propone un primer acercamiento a un subsector que no presenta antecedentes de investigación, en particular en cuanto a sus aspectos laborales, en la Argentina. Sin embargo, sí exterioriza un complejo escenario signado por la gran representatividad en la economía, la cantidad de trabajadores que allí se desempeñan, la multiplicidad de empleadores conviviendo en un mismo espacio físico y, a su vez, un empleador indirecto que -como administrador- tiene la competencia de estipular determinadas condiciones de trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada en este estudio, los datos cuantitativos presentados se basan en la encuesta de “Centros de Compras” del INDEC; mientras que los fenómenos de precarización, flexibilización y subcontratación laboral son los ejes conceptuales que enmarcan nuestra tarea. A su vez, hemos realizado una primera aproximación al campo bajo análisis e incluimos información –proveniente de fuentes primarias- de allí relevada.

### ***Sector comercio: una presentación general de la actividad mercantil y sus heterogéneas manifestaciones.***

El sector comercio puede ser considerado como aquel que más se ha expandido durante la década del noventa, ocupando un lugar relevante en la economía argentina y en el mercado de trabajo actual. Según datos estadísticos relevados, el sector mercantil es uno de los mayores empleadores de la economía ya que nuclea aproximadamente 1 un millón cincuenta mil empleados registrados (Boletín Anual de Empleo y Empresas –BADE–, 2009). No obstante la

---

<sup>4</sup> A modo de ejemplo, la oleada de nuevos shopping centers y el avance imparable de los supermercados han instaurado horarios laborales corridos de lunes a lunes (Batalláñez, 1996).

magnitud que representa el sector, son escasos los estudios sobre trabajo y relaciones laborales en Argentina (Radiciotti y Pontoni, 2010). Básicamente, la bibliografía relevada analiza la estrategia sindical, los conflictos sociales y la identidad de los trabajadores, la heterogeneidad que caracteriza al sector (Martuccelli y Svampa, 1997; Gindin, Rodríguez y Soul, 2003; Fernandez Milmanda B. y Benes E., 2009; OIT, 1999,2003), la negociación colectiva (Pontoni, 2010; Radiciotti, Pontoni, 2010) y puntualmente, al subsector super e hipermercadista (Novick, et al., 1997; Abal Medina, 2004-2009; Fernández Milmanda B, 2010; OIT, 1999,2003 ).

De los trabajos citados, podemos destacar la unicidad de los autores sobre la heterogeneidad y amplitud que caracteriza al sector comercio, así como la dificultad de abordaje que presenta la actividad en sí misma; sus múltiples subsectores y actores intervinientes. Un escenario que presenta, siguiendo a Martuccelli y Svampa (1997) la convivencia de; por un lado, empresas con un perfil de gestión de la mano de obra más profesionalizada, con trabajadores provenientes de una clase media o media baja, con aspiraciones y posibilidad de movilidad social con un nivel educativo admisible: *“trabajadores de cuello blanco”*. Por otro, empresas que no requieren demasiadas especificidades ya que las exigencias se centran, una vez ingresado el trabajador, en la disciplina, la adaptación al ritmo de trabajo y a la polivalencia: *“trabajadores de cuello azul”*.

### ***Centros de compras: nuestra unidad de análisis.***

Tal como lo hemos anticipado, el presente trabajo focaliza su mirada en el subsector centros de compras y para ello tomamos la definición dada por el INDEC (2005) que lo caracteriza como un *“novedoso formato de comercio minorista<sup>5</sup> que ofrece un muy extenso surtido de productos y servicios dentro de un espacio ambiental contenido en un diseño arquitectónico que proporciona comodidad y seguridad a los concurrentes”*. Asimismo, a diferencia de las galerías comerciales, los locales son ofrecidos en alquiler a quienes se encuentren interesados en comerciar allí sus productos o servicios y, generalmente, se debe abonar además de un alquiler fijo, un porcentaje de la facturación mensual que parte de un

---

<sup>5</sup> El comercio minorista está relacionado con la venta como última etapa del proceso de distribución de mercancías. Abarca a aquellos establecimientos que prestan el servicios de vender mercancías en pequeñas cantidades al público en general sin realizar transformaciones sobre los productos que comercializan (OIT, 2003).

mínimo prefijado en el contrato de locación. En este sentido, un primer acercamiento al campo da cuenta de la modalidad de gestión que opera en los *shopping centers* en relación a la obligación de los locatarios de cumplir con esta condición contractual. Los centros de compras estipulan un monto mínimo de facturación mensual de cada locatario, resultando indistinto si las ventas alcanzan la cifra estipulada<sup>6</sup>. Ahora bien, esta condición que determina la administración del establecimiento repercute, a su vez, en forma directa sobre los procesos de trabajo de los empleados de los locatarios. La administración central realiza un control diario sobre las cajas de cada local, siendo los empleados quienes deben llevar registro de las ventas y del importe “necesario” para alcanzar el fijo preestablecido por contrato.

Como podemos ver, los empleados de los locatarios también tienen una relación laboral indirecta con los empresarios dueños del centro de compras, quienes establecen ciertas normas y condiciones que repercuten de forma directa en el personal. Otro ejemplo lo encontramos en la jornada laboral que se ve sujeta a la obligación de cumplir el horario determinado por la amplia franja horaria de apertura y cierre del *shopping center*. No es un dato menor considerar que, generalmente, este horario implica trabajar sábados, domingos y feriados con un único franco semanal, que muchas veces puede ser rotativo. Es decir que el centro de compras establece una serie de obligaciones a los locatarios y éstos las trasladan a sus empleados, quienes si bien no dependen en forma directa de los dueños del establecimiento –local central- deben desarrollar sus tareas teniendo en cuenta ciertas condiciones por ellos determinadas. Lo expuesto hasta aquí da cuenta que, bajo el rol de administradores, los centros de compras establecen criterios de trabajo a los distintos locatarios que conforman la oferta comercial minorista del *shopping*.

### *Encuesta de “Centros de Compras”*

Tal es la importancia que estos establecimientos han adquirido en los últimos tiempos en nuestro país, que el INDEC elabora mensualmente una encuesta específica sobre el subsector denominada “Encuesta de Centros de Compra”. Ésta releva mensualmente la totalidad de las

---

<sup>6</sup> Por ejemplo, el Alto Palermo les cobra a sus locatarios un alquiler que consiste en el monto más alto resultante de la comparación entre un alquiler básico mensual y un porcentaje de las ventas brutas mensuales del locatario –que en general oscila entre el 4% y el 10% de las ventas brutas del locatario- (IRSA, 2009).

empresas determinadas como *shopping centers* que desarrollan su actividad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Los datos relevados se refieren a temas tales como: evolución de las ventas a precios corrientes y constantes, cantidad de locales, área bruta locativa, cantidad de salas cinematográficas y espectadores por sala, personal ocupado por las administraciones, tamaño y facturación promedio de los locales (INDEC, 2005).

Para elaborar la presente ponencia, hemos considerado los datos proporcionados por la encuesta del mes de julio del año 2010. La información presentada en ella fue relevada de 33 centros de compras; 17 de los cuales se encuentran ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los otros 16 en el conurbano bonaerense (repartidos en 24 partidos del GBA)<sup>7</sup>. Cada uno de estos establecimientos se encuentra conformado por una gran cantidad de locales comerciales<sup>8</sup>, cuyas actividades corresponden a distintos rubros y servicios. De los 2.697 locales contabilizados en los 33 establecimientos relevados; el 93,9% desarrolla actividades de venta minorista y da cuenta de un creciente volumen de ventas respecto al mes anterior (+ 3.4%) y una diferencia representativa con el mismo mes del año 2009 (+ 52%)<sup>9</sup>. El 1,7% restante corresponde al rubro “otros”, y se conforma por diversas actividades relacionadas, generalmente, a la prestación de servicios: como por ejemplo: estudios jurídicos y consultorios médicos.

Las distintas actividades que coexisten en los centros de compras reflejan que los locales comerciales son la actividad con mayor nivel de ocupación, empleando el 82,2% del personal, seguido por las tareas administrativas (6,9%), de vigilancia (5,3%), tareas de limpieza (4,3%) y, otras tareas (1,3%)<sup>10</sup>. Sobre este punto nos interesa destacar la subcontratación que presenta el universo de estudio. Dado que sólo el personal administrativo depende de la administración

---

<sup>7</sup> Los 24 partidos de la Provincia de Buenos Aires son: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Malvinas Argentinas, Merlo, Moreno, Morón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre, Tres de Febrero y Vicente López. (INDEC, 2005).

<sup>8</sup> En Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 13 de los 17 centros de compras tienen menos de 100 locales, y los cuatro restantes más de 100 locales. En los 24 partidos de la provincia de Buenos Aires, 11 de los 16 centros de compras tienen menos de 100 locales y los restantes, más de 100 locales. (INDEC, 2010).

<sup>9</sup> Las ventas declaradas durante el mes de julio de 2010 alcanzan un total de \$1.048,8 millones de pesos, número que supera en un 3,4% las ventas del mes inmediato anterior y en un 52,5% al mismo mes del año 2009 (INDEC, 2009, 2010). Ver en Anexos, gráfico 1 “Evolución de las ventas a precios corrientes”.

<sup>10</sup> Ver en Anexos, gráfico 2 “Distribución de la ocupación en los Centros de Compras”.

central del local; los trabajadores que realizan tareas de vigilancia y limpieza dependen de empresas terciarizadas que prestan servicios al establecimiento central. Estos datos nos muestran que la mayor cantidad de trabajadores que desempeñan sus funciones dentro del establecimiento no son empleados directos del centro de compras, sino que se trata de empleados de locatarios y de actividades terciarizadas (vigilancia y limpieza). Esta diversidad en la relación contractual pone en evidencia la coexistencia de un elevado número de personal respondiendo a distintos empleadores, pero compartiendo un mismo establecimiento y un mismo empleador indirecto.

Según datos aportados por la Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC)<sup>11</sup>, en Capital Federal y el Gran Buenos Aires se encuentran 38 (treinta y ocho) centros de compras: Abasto Shopping, Alto Palermo Shopping, Buenos Aires Desing, Del Parque Shopping Center, Devoto Shopping, Dot Baires, Factory Parque Brown, Galería General Güemes, Galerías Pacífico, Paseo Alcorta, Patio Bullrich, Plaza Liniers Shopping Center, Portal Palermo Shopping, Village Caballito, Village Recoleta, Wal-Mart, Alto Avallaneda, Factory Quilmees, Factory San Martín, Las Palmas del Pilas Shopping, Las Toscas Canning Shopping, Maschwitz Shoppings, Nine Shopping, Norcenter, Nordelta Centro Comercial, Parque Comercial Quilmes, Parque Comercial Avellaneda, Parque Comercial Buenos Aires 2, Paseo Pilar, Pilar Point, Plaza Oeste Shopping, Portal Canning Shopping, Portal Escobar Shopping, Portal Lomas Shopping, San Justo Shopping, Solei Factory, Shopping Torres del Sol, Unicenter Shopping<sup>12</sup>. De esta enumeración se visualiza que los establecimientos informados por la CASC superan por 5 (cinco) a los 33 (treinta y tres) considerandos por la encuesta del INDEC del mes de julio de 2010. Por lo tanto, podríamos estimar que si se mantiene la tendencia relevada por el INDEC, el volumen de ventas y cantidad de locales superaría los datos cuantitativos que presentan las estadísticas antes citadas.

---

<sup>11</sup> La CASC es la cámara empresarial que agrupa a las empresas que desarrollan su actividad en el sector *shopping centers* a nivel nacional. Ante el auge de este subsector, en el año 1990 la CASC se constituye como una entidad sin fines de lucro que representa los centros comerciales del país ante las autoridades y opinión pública (CASC, 2010). A su vez, la CASC es miembro de la Cámara Internacional de Shopping Centers (ICSC); organismo internacional fundado en el año 1957 como asociación global de mercado de la industria de centros comerciales. Sus miembros (60.000) son dueños de “centros comerciales, desarrolladores, administradores, especialistas en marketing, inversores, prestamistas, comerciantes y otros profesionales, así como académicos y funcionarios públicos” en los EE.UU., Canadá y más de otros 80 países (ICSC, 2010).

<sup>12</sup> En este sentido, cabe aclarar que la empresa “Alto Palermo SA.” (APSA) es propietaria de los principales *shopping centers* del país. De los citados anteriormente, los siguientes pertenecen a APSA: DOT Baires, Abasto Shopping, Alto Avellaneda, Alto Palermo, Buenos Aires Desing, Paseo Alcorta y Patio Bullrich (APSACC, 2010).



### ***Precariedad, flexibilización laboral y procesos de subcontratación.***

En nuestra introducción hemos planteado un interrogante que creemos relevante retomar en este apartado. Hemos señalado que los shopping centers instauran una nueva modalidad de compra para los usuarios, un estilo que ofrece un espacio social agradable y la posibilidad de saciar cualquier demanda que el cliente minorista puede requerir. Ahora bien, ¿cómo se gestiona la mano de obra de los espacios productivos en estos establecimientos para dar respuesta a este “estilo de negocio”? Según las diferentes actividades que allí se desarrollan: ¿qué modalidades contractuales conviven en un mismo local central?, y ¿cuáles son las principales características de los procesos de trabajo en un escenario que está pensado en función del “bienestar del cliente externo”?

La OIT (2003) reconoce un vínculo directo entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados comerciales más que en cualquier otro sector de la actividad, dado que los trabajadores de comercio -especialmente los minoristas- interactúan en gran medida con los compradores. Por lo tanto, un empleado “conforme” normalmente redundará en un cliente más satisfecho, y el servicio al cliente es un aspecto diferenciador fundamental de toda la industria mercantil. Entonces, si consideramos la relación directa que se establece entre el comprador y el vendedor y su influencia en el desarrollo de la actividad, cabe preguntarnos: ¿es compatible el tipo de organización que plantean los centros de compras con el bienestar de los trabajadores que allí desempeñan funciones?

No es casual que el auge de los *shopping center* en Argentina se produzca en la década del noventa; indefectiblemente, los fenómenos de precarización y flexibilización del trabajo se tornan claves en ese período. Si bien en la actualidad existen datos oficiales que revelan la disminución de las tasas de desempleo y de una caída significativa del trabajo informal<sup>13</sup>, la tendencia ya existente –fuertemente instaurada en la década de los noventa- hacia la precarización del mercado de trabajo local no ha retrocedido lo suficiente y las estrategias

---

<sup>13</sup> Por ejemplo, según datos del INDEC, en 2005 la tasa de desocupación se ubicó en el 10 % y actualmente ha descendido a menos de un dígito (8.1% en el tercer trimestre de 2009). Respecto al trabajo informal, la información de la Encuesta de Indicadores laborales (EIL) revela que el nivel de empleo muestra un comportamiento de crecimiento desde el 4° trimestre de 2009, acumulando hasta el 2° trimestre 2010 un 2,5% más de puestos de trabajo formales. En el último trimestre el aumento fue del 1%. (MYEYSS, 2010)

empresariales de externalización, subcontratación y flexibilización siguen contribuyendo a fragmentar y a precarizar los mercados laborales (Del Bono, 2006).

En un principio, el concepto de precariedad laboral se origina asociado a debates sobre informalidad. Luego, adquiere relevancia en el sector formal; al divisar que ciertas características del empleo asociado al denominado sector “informal” de la economía comienzan a manifestarse también en el sector “formal”<sup>14</sup>, (Eskenazi y Marticorena, 2010). Dado que la unidad de análisis de nuestro trabajo se caracteriza –a priori– por un marco de formalidad<sup>15</sup>; entenderemos por empleo precario aquel que presenta alguna de las siguientes características que no son excluyentes y pueden presentarse en diversas combinaciones: contratos laboral de corto plazo por tiempo determinado; la falta de aportes a la seguridad social; la existencia de más de un empleador o un empleador no fácilmente identificable; el desarrollo de la prestación laboral fuera del domicilio del empleador; la definición de los ingresos en negociación individual, sin referencias provenientes de la negociación colectiva –eventualmente con salario mínimo vigente como referencia–; la no percepción de componentes “típicos” de las remuneraciones (vacaciones, aguinaldo, asignaciones familiares, otros adicionales por convenio) y la no afiliación sindical (Eskenazi y Marticorena, 2010; citando a Beccaria, Carpio y Orsatti, 2000).

Al considerar tales indicadores y reflexionar sobre los procesos y organización de trabajo en los centros de compras, retomamos el vínculo estrecho entre precariedad laboral y flexibilidad.

Diversos autores nacionales (Palomino y Senén González, 1998; Zapata, 2004; Novick y Catalano, 1995; Neffa, 1999) e internacionales (Katz y Darbishire, 2000; Hyman, 1999; Lansbury y Bamber 1998; Bensusán, 2004; Cardoso, 1999; De la Garza, 2005a y 2005b) mostraron la relación directa que existe entre el modelo económico neoliberal implementado en América Latina en los años noventa y las consecuencias en los mercados laborales locales de la

---

<sup>14</sup> Existe una corriente teórica que destaca diferencias en las características que surgen en el sector formal y en el informal. Sylos Labini (1964), citado por Eskenazi y Marticorena (2010), incorpora la noción de que la precariedad laboral no asume las mismas características en uno u otro sector: “*mientras que en los trabajadores asalariados refiere a la falta o carencia de contrato de trabajo permanente, volviendo inestable la relación laboral, el atributo distintivo para los no asalariados precarios son los bajos e inestables ingresos*”.

<sup>15</sup> Nuestro primer acercamiento al campo de estudio arrojó un dato relevante al respecto de este tema: los centros de compras le exigirían a los locatarios la correcta regulación de los contratos de trabajo; por lo tanto, -a priori- podemos señalar que los trabajadores que desempeñan funciones en los locales comerciales de los *shopping centers* se enmarcan en el sector formal del mercado laboral.

flexibilidad laboral<sup>16</sup>. Las principales formas en las cuales se ha manifestado son: “(...) *el cambio en las leyes laborales, las transformaciones en la contratación colectiva y la ruptura o debilitamiento de los pactos corporativos entre sindicatos, Estado y empresas*”. (De la Garza, 2000). A su vez, el mismo autor define la flexibilización del trabajo como “*la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción*”. Una muestra de ello puede observarse ante otro fenómeno que evidencia las nuevas modalidades contractuales que se instauraron con gran relevancia en los mercados laborales a partir de los años 90: la subcontratación laboral.

Según Echeverría Tortello (2010), la subcontratación responde, por lo menos, a factores de distinto orden, entre los cuales se pueden enumerar: *1) al cambio profundo en el modelo técnico-productivo desde la producción estandarizada a la producción flexible; 2) al cambio en la organización económica de las empresas; 3) a la desregulación de las relaciones de trabajo y 4) a la búsqueda de desarticulación de los sindicatos* (pp. 45). Por su parte, De la Garza (2005b) manifiesta la fuerte relación que se da entre la flexibilidad y la subcontratación a partir de que la empresa descentraliza una parte de sus actividades hacia otras empresas o individuos; de esta manera no sólo reduciría costos laborales, sino también podrá “contratar” mano de obra según las fluctuaciones de la demanda de los productos o servicios de la empresa que subcontrata. En este sentido, la subcontratación implicaría una modalidad de cómo la empresa de manera indirecta flexibiliza trabajo sin entrar en conflicto con personal propio; dado que la responsabilidad contractual recae sobre otra empresa. En este sentido, siguiendo a Palomino (2000), además de los factores económicos como ser una estrategia de flexibilidad de las empresas, la subcontratación provoca la desmembración de un colectivo de trabajadores en detrimento de las posibilidades de organización y de identificación de intereses comunes.

Volviendo al subsector analizado en este trabajo y puntualizando en la heterogeneidad de situaciones que en él se presentan, cabe reflexionar; por un lado, sobre la diversidad de empresas subcontratistas que allí prestan servicios; por otro, en la multiplicidad de situaciones de trabajo según las variadas actividades que se desarrollan en un centro de compras; asimismo, en las modalidades regulares de contratación y la relación de los trabajadores con su empleador directo

---

<sup>16</sup> Este fenómeno puede visualizarse con gran claridad en países como Argentina, Bolivia, Chile, Brasil y México. En ellos, la flexibilidad laboral emergió como estrategia para superar la crisis de esa época y las medidas de ajuste estructural (De la O, M.E y Guadarrama, R; 2006).

e indirecto; y por último, en el trabajo compartido en un mismo lugar físico y las posibilidades de reconocerse, identificarse y organizarse como colectivo de trabajo.

En cuanto al fenómeno de subcontratación, podemos mencionar las tareas de limpieza y vigilancia que terciarizan los centros de compras. En este sentido, en nuestro primer acercamiento al campo de estudio, hemos relavado que los *shopping centers* subcontratan a diferentes empresas especializadas para la realización de estas actividades. En el caso de las tareas de limpieza, las contrataciones son por cantidad de trabajadores que deben cubrir estos puestos durante las 24 horas del día para el mantenimiento constante de las instalaciones. Mientras que la actividad se intensifica durante la noche<sup>17</sup>, los trabajadores de limpieza cumplen un horario laboral de 8 horas y se encargan del mantenimiento general de las instalaciones pertenecientes al local central; lo que excluyen la limpieza de los locales minoristas –locatarios-<sup>18</sup>.

La terciarización de las actividades mencionadas permite al centro de compras no sólo reducir costos a nivel económico, sino también le quita a los dueños del establecimiento la responsabilidad sobre un gran número de empleados que dependen de la empresa contratada; pero que, sin embargo, prestarán servicios al establecimiento. De este modo, se genera con la intervención de las empresas a través de las cuales se terciarizan determinados servicios, un quiebre en la concepción tradicional del “empleado que presta servicios a un único empleador”. Esta estrategia de flexibilización de la mano de obra no es algo nuevo, sin embargo es a partir de la década de los '90 cuando, con el auge de las reformas laborales neoliberales, la subcontratación cobra fuerza hasta instalarse en gran parte de las actividades económicas. Ocurre que los *shopping centers* presentan, en lo que respecta a las modalidades de contratación y de gestión de la mano de obra, otra característica particular que ya hemos mencionado en este trabajo y trata de los empleados de los locales comerciales quienes no dependen del establecimiento central, sino de los locatarios que desarrollan sus actividades en el *shopping center*. Ahora bien, dichos empleados no sólo tienen una relación laboral con sus empleadores sino que el desempeño de sus tareas también se ve limitado a las disposiciones que el dueño del

---

<sup>17</sup> En el turno nocturno, que inicia cuando se cierra el centro de compras (entre las 22 - 24hs y finaliza a las 6 a.m) ingresan los denominados “*escuadrones*”, quienes realizan las tareas más profundas de limpieza, como por ejemplo: el pulido de los pisos.

<sup>18</sup> Quienes, a su vez, muchas veces también subcontratan empresas de limpiezas para sus locales.

*shopping center* establece en relación al horario, el nivel de facturación e incluso, en algunos casos, en relación a la vestimenta de quienes trabajan en el establecimiento. De este modo, el centro de compras significa no sólo un espacio en el que múltiples actividades van a convivir, sino que también presenta la particularidad de nuclear variadas modalidades de contratación y gestión de mano de obra.

### ***Primeras reflexiones.***

En este punto queremos aclarar que las consideraciones que se presentan a continuación son una breve sistematización de los datos relevados y los primeros análisis elaborados de su lectura. Por lo tanto, los aportes aquí presentados funcionan como catalizador de la ardua labor que nos hemos propuesto –a largo plazo–: desmembrar el complejo entramado que se manifiesta al focalizar una mirada analítica en cuanto a los procesos de trabajo, la organización y las relaciones laborales del subsector *shopping center*. La encuesta “Centros de Compras” del INDEC nos permitió contar con datos cuantitativos que muestran, no sólo la magnitud y relevancia que el subsector tiene en la economía argentina, sino también la cantidad de trabajadores y heterogeneidad de actividades y tareas que operan en un mismo establecimiento físico. Por otro lado, hemos identificado la cantidad de *shopping centers* que, actualmente, están instalados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el conurbano bonaerense; quienes se ven representados por la CASC. Un dato interesante resulta de distinguir que varios de los centros de compras pertenecen a la misma empresa: Alto Palermo S.A. Centros comerciales; monopolizando, de esta manera, un importante porcentaje del sector.

Retomando la problemática que el fenómeno de la subcontratación presenta y siguiendo el debate teórico planteado por De la Garza (2005b)<sup>19</sup>, podríamos mantener -desde una visión

---

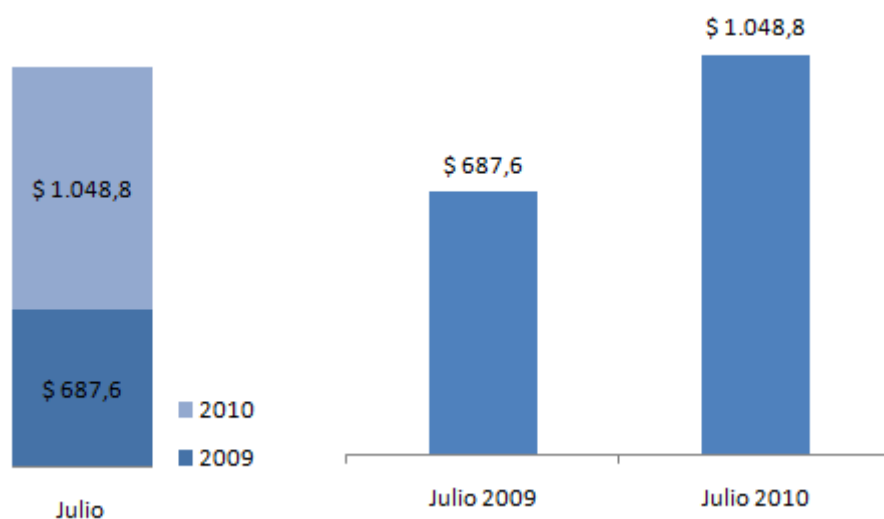
<sup>19</sup> De la Garza (2005b) presenta un debate entorno de la legitimidad de la subcontratación en el nuevo modelo neoliberal. Una corriente de académicos, “posición optimista”, que relegitima uso de la subcontratación laboral destacando ciertas virtudes en pos de que las empresas generen competitividad en el mercado nacional e internacional, en la optimización de recursos materiales y humanos, creación de empleos y desarrollo de mercado de trabajo. El autor cuestiona esta perspectiva al considerar que al legitimar el uso de la subcontratación, se legitiman la reducción de costos laborales a través de la posibilidad de contar con trabajadores “más fáciles de despedir” según las fluctuaciones de la demanda del mercado. Es decir, que en la práctica la subcontratación es una manera indirecta que utiliza la empresa para lograr flexibilizar el trabajo, evitando el conflicto con su propio contrato colectivo o su sindicato; ya que la responsabilidad es trasladada a la empresa contratista.

optimista- una postura que entienda a los centros de compras como grandes establecimientos que además de satisfacer las variadas demandas de sus clientes, generan numerosas fuentes de empleo. Sin embargo, al intentar dar respuesta a uno de los interrogantes planteados al inicio de este apartado nos encontramos con un impacto negativo en cuanto a las relaciones laborales. En este sentido, hacemos referencia a la fragmentación del colectivo de trabajadores y a la dificultad de establecer una identidad cuando los individuos que desempeñan su trabajo se encuentran respondiendo a tantos empleadores como actividades se desarrollen en el establecimiento. De este modo, es importante reflexionar sobre cómo la coexistencia de diversas actividades, empleadores y modalidades de contratación operan como factores tendientes a la pérdida de identidad de la clase trabajadora y sobre cómo esta fragmentación repercute en la falta de representación del colectivo de trabajo. En este sentido, cabe plantar un interrogante más amplio que excede la posibilidad de respuesta de este trabajo: los trabajadores de los centros de compras: ¿poseen posibilidades reales de organizarse gremialmente?, y si así fuera: ¿qué características tendría tal organización para contemplar un universo tan heterogéneo?

A modo de cierre, queremos destacar que un primer acercamiento al subsector *shopping center* nos ha revelado una compleja diversidad de empresas y modalidades contractuales “atípicas y/o precarias” de contratación de personal que conducen a una multiplicidad de situaciones heterogéneas de trabajo que difiere de la modalidad regular de contratación y del trabajo compartido y concentrado en un determinado establecimiento (Ynoub, 2009). Desmembrar y analizar tal entramado es un desafío más que interesante que nos propondremos abordar en trabajos posteriores.

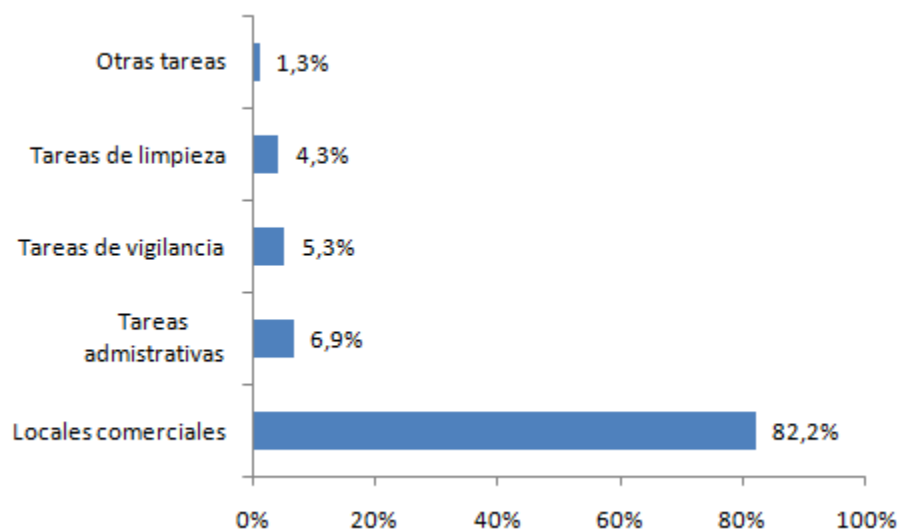
## Anexos<sup>20</sup>

Gráfico 1 – Evolución de las ventas a precios corrientes



Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC (2009, 2010)

Gráfico 2 – Distribución de la ocupación en los Centros de Compras



Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC (2009, 2010)

<sup>20</sup> Los gráficos presentados en este apartado han sido realizados en base a los datos proporcionados por la Encuesta Centros de Compras del mes de julio de 2010, elaborada por el INDEC.

## ***Bibliografía***

- Abal Medina, P. (2005): “*Condiciones de trabajo y representación sindical. Un estudio de caso en una empresa supermercadista*”, presentado en: Concurso de la Red Académica para el Diálogo Social, OIT.
- Abal Medina, P. (2007): “*La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal El caso de la cadena de supermercados Coto*”, en Trabajo y Sociedad: Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, Nº 9, Vol.IX, Invierno de 2007, Santiago del Estero, Argentina.
- Abal Medina, P. (2007): “*Wal Mart, la empresa que odia los gremios*”, nota consultada en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-85594-2007-05-27.html>.
- Abal Medina, P. (2007): “*El Modelo del Sindicato de Empleados de Comercio*”, en Miradas al Sur, domingo 22 de noviembre de 2007.
- Boletín Anual de Empleo y Empresas –BADE– (2009), disponible en: [http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/serie\\_anual.xls](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/serie_anual.xls)
- Batalláñez, T. (1996): “*La competencia cambió el reloj del comercio*”. Diario La Nación, sección: Información general, suplemento: Tendencias. Martes 20 de febrero de 1996.
- Bamber, G. y Lansbury, R. (editors) (1998), “*International and Comparative Employment Relations*”. Third edition, Sage Publications.
- Blaksey, S. (2009): “*Jornada sobre Shoppings Centers en Sheraton Bs As*”, conferencia en seminario internacional de *shopping centers*, 1 de diciembre de 2009, Buenos Aires.
- Bensusán, G. (2005), “*Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina*”. Revista de Trabajo Año 2, Número 2, Buenos Aires, Ministerio de Trabajo.
- Cardoso, A. M. (1999), “*Sindicatos, trabalhadores e a coqueluche neoliberal: a Era Vargas acabou*” Rio de Janeiro: FGV
- De la Garza Toledo, E. (2000): “*La flexibilización del trabajo en América Latina*”. En De la Garza Toledo, E. (Coord.): Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. El Colegio de México, México.
- De la Garza Toledo, E. (2005a) Introducción “*Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado*” En De la Garza Enrique (comp.) *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina* Buenos Aires: CLACSO
- De la Garza Toledo, E. (2005b): “*¿Antiguas y nuevas formas de subcontratación?*”. En Relaciones triangulares de trabajo. Fundación Ebert Friedich.



- De la O, M.E. y Guadarrama, R. (2006): “*Género, proceso de trabajo y flexibilidad laboral en América Latina*”. En De la Garza Toledo, E. (Coord.): Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques. Anthropos; México: UAM.
- Del Bono, A. (2006), “*Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo*”, Revista Sociología del Trabajo, Nueva época, Núm. 56, Ed. Siglo XXI, Madrid, España.
- Echeverría Tortello, M. (2010): “*La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*”. Dirección del Trabajo, Chile.
- Eskenazi, M. y Marticorena, C. (2010): “*Reflexiones críticas acerca de la relación entre precariedad laboral y trabajo asalariado*”. En: Herramienta web, Buenos Aires.  
<http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-6/reflexiones-criticas-acerca-de-la-relacion-entre-precariidad-laboral-y-trabajo-asa>
- Fernández Milmanda B. y Benes E. (2009): “*Moderación reivindicativa en el nuevo contexto macroeconómico post 2001: El caso del sindicato de comercio (Argentina 2003-2007)*”. Ponencia presentada en IX Congreso Nacional de Ciencia Política: “Centros y periferias: equilibrios y asimetrías en las relaciones de poder”. Agosto 2009, Santa Fe, Argentina.
- Fernández Milmanda B. (2010): “*Cuellos no tan blancos. Los trabajadores de supermercados y su desafío al viejo modelo sindical mercantil (Argentina 2004-2009)*”. Ponencia presentada en Vto. Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Julio 2010, Buenos Aires.
- Gindin, J.; Rodriguez, G. y Soul, J. (2003): “*Políticas de organización gremial en Rosario. Apuntes sobre experiencias docentes y mercantiles*”. Ponencia presentada en el 6to Congreso Nacional sobre estudios de trabajo: Los trabajadores y el trabajo en crisis. Agosto 2003, Buenos Aires.
- González, R. (2010): “*La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile*”. Revista de Geografía Norte Grande, 45: 119-134. Santiago de Chile, mayo de 2010.
- Hyman, R. (1999), “*National Industrial Relations System and Transnational Challenges: An Essay in Review*”, European Journal of Industrial Relations. Vol 5. Nro. 89, SAGE.
- Katz, H. y Darbshire, O. (2000): “*Converging Divergences*”. ILR/Cornell University Press.
- Layún, C. R. (1998): “*Empresas trasnacionales y responsabilidad solidaria*”. En: Empresas Transnacionales y Mundo del Trabajo. Equipo Federal del Trabajo. Editorial Trabajo y Utopía. Buenos Aires.

- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997): *“La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo”*. Losada. Buenos Aires.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2009): *“Boletín Anual de empleo registrado y empresas”*. En: [http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/serie\\_anual.xls](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/serie_anual.xls)
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010): *“Comportamiento del empleo registrado en la actual etapa de recuperación económica”*. En: Encuesta de Indicadores laborales, informes especiales. MTEySS.
- Neffa, J. C. (1999): *“Emergencia, crisis y transición de las relaciones de trabajo”*. En Fernández y Bisio (eds) *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*, op. cit.
- Neffa, J.C. (Coord.) (1999), Pérez, P., Panigo y otros: *“Actividad, empleo y desempleo. Conceptos y definiciones”*. Ed. Trabajo y Sociedad, PIETTE del CONICET, Buenos Aires
- Novick M., Bartolomé M., Buceta M., González G., Miravalles M., Senén González (1997): *“Nuevos sistemas productivos y transformación del proceso de trabajo. Identificación de los saberes efectivamente requeridos”*, Montevideo, OIT-Cinterfor
- Novick, M. y Catalano, A. M. (1995): *“Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos”*. Revista de Trabajo, Nro. 8, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- OIT (1999): *“Las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos”*. Ginebra
- OIT (2003): *“Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio”*. Ginebra
- Palomino, H. (2000): *“Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales”*. Ponencia presentada en Congreso de ALAST, mayo 2000. Buenos Aires
- Palomino H. y Senén González C. (1998): *“Los sindicatos y el Sector Automotriz en la Argentina”*. Presentado en el Instituto de Investigación Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Pontoni, G. (2010): *“¿Disciplinamiento laboral negociado? La formación profesional acordada colectivamente en el sector comercio”*. En: Revista Question, número 27 – invierno de 2010, en prensa
- Radiciotti, L. y Pontoni, G. (2010): *“Nuevos contenidos de la negociación colectiva en el sector comercio”*, En: CD II Encuentro internacional: Teorías y práctica política en América Latina. Nuevas derechas e izquierdas en el escenario regional.

Raffaghelli, L. (1998): “*Impacto de las empresas transnacionales*”. En: Empresas Transnacionales y Mundo del Trabajo. Equipo Federal del Trabajo. Editorial Trabajo y Utopía. Buenos Aires.

Ynoub E. (2009): “*El empleo precarios bajo las nuevas formas de subcontratación: organización del trabajo y manifestaciones gremiales. El caso de los trabajadores subcontratados por la empresa Telefónica de Argentina*”. En: Senén González, C. y Schettini, P. (Comp.). Trabajo y Relaciones Laborales en Argentina: sector formal e informal. Bs. As.: Prometeo, Universidad Nacional de la Matanza.

Zapata, F.: (2004): “*¿Crisis del sindicalismo en América Latina?*” México: Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México.

### **Otras fuentes consultadas**

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): <http://www.indec.mecon.ar/>

- Encuesta Centro de Compras, julio 2010
- Encuesta Centro de Compras, julio 2009
- Encuesta Centro de Compras, abril 2005

Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC): <http://www.casc.org.ar>

Serving the global retail real estate industry (ICSC): <http://www.icsc.org>

Alto Palermo Sociedad Anónima S.A – Centros Comerciales (APSA): <http://www.apsacc.com.ar>

Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima (IRSA): <http://www.irsa.com.ar>